



De l'analyse de l'activité à la conception organisationnelle négociée : le cas d'un projet industriel

Thèse en ergonomie soutenue le 14 décembre 2015 à l'université Charles de Gaulle Lille 3

Agathe Lecoester



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/activites/2969>
DOI : 10.4000/activites.2969
ISSN : 1765-2723

Éditeur

ARPACT - Association Recherches et Pratiques sur les ACTivités

Référence électronique

Agathe Lecoester, « De l'analyse de l'activité à la conception organisationnelle négociée : le cas d'un projet industriel », *Activités* [En ligne], 14-1 | 2017, mis en ligne le 15 avril 2017, consulté le 23 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/activites/2969> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/activites.2969>

Ce document a été généré automatiquement le 23 septembre 2020.



Activités est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

De l'analyse de l'activité à la conception organisationnelle négociée : le cas d'un projet industriel

Thèse en ergonomie soutenue le 14 décembre 2015 à l'université Charles de Gaulle Lille 3

Agathe Lecoester

RÉFÉRENCE

Agathe Lecoester (2015), *De l'analyse de l'activité à la conception organisationnelle négociée : le cas d'un projet industriel*. Thèse en Ergonomie, Université Charles de Gaulle Lille 3

NOTE DE L'AUTEUR

Thèse encadrée par Francis Six et Irène Gaillard

- 1 Cette thèse s'inscrit dans le champ de la conception organisationnelle. L'organisation du travail est un objet de conception particulier dans la mesure où elle concerne plusieurs dimensions d'une situation de travail. En effet, il est acquis par la communauté des ergonomes que l'organisation du travail est « toujours constituée indissociablement d'une structure, qui en définit le cadre et d'un ensemble d'interactions entre les personnes et les collectifs qui la font vivre » (Daniellou, Simard, & Boissières, 2010, p. 86). Elle recouvre donc, à la fois :

- la structure prescrite qui définit un cadre matériel et immatériel, structuré et structurant dans lequel l'activité des salariés doit s'inscrire. Elle est composée de l'ensemble des tâches

prescrites, de leur répartition et de leur ordonnancement ; mais aussi des ressources matérielles et symboliques mises à disposition des salariés pour y répondre.

- l'activité de travail des salariés, individuelle ou collective, qui fait vivre ce cadre pour qu'il s'adapte à la variabilité de la situation de travail.
- 2 Des négociations, au cours de l'action de production et en dehors de celle-ci dans des espaces prévus par l'entreprise, permettent de faire le lien entre la structure prescrite et l'activité des salariés. Plus précisément, la négociation est le processus qui permet de faire évoluer au cours du temps la structure prescrite. Ainsi, nous définissons la conception organisationnelle comme tout processus de négociation qui permet de concevoir, de façon formelle ou informelle, les composantes de la structure prescrite. Le sociologue de Terssac (2003) retiendra le terme de « travail d'organisation » pour décrire ce processus. Toutefois, ici, nous définissons la négociation comme une activité qui se joue en cours d'action mais aussi hors des situations de travail entre une pluralité d'acteurs. Nous montrons qu'elle n'est pas uniquement spécifique aux acteurs identifiés comme négociateurs que sont, par exemple, les représentants du personnel.
 - 3 Notre thèse s'intéresse particulièrement au processus de négociation mis en jeu dans la conception d'une organisation du travail induite par un projet d'automatisation de machines de production couplée à une réduction d'effectif. Ce processus est accompagné de notre intervention ergonomique. Dans ce cadre, la conception organisationnelle est structurée autour de trois éléments :
 1. un espace social de négociation dans lequel ont eu lieu les réunions de conception organisationnelle. Dans cet espace, les acteurs porteurs de logiques professionnelles différentes sont réunis. Pour ce faire, nous nous sommes inspirée du modèle de l'espace social de construction de la prescription de Six (1999) ;
 2. les résultats de l'analyse de l'activité (Gaillard, 2014) des salariés des situations de travail concernées par le projet dans les débats au sein de cet espace pour notamment centrer les négociations de la structure prescrite sur l'activité des salariés concernés par le projet ;
 3. un objet intermédiaire de conception de sorte que les acteurs a) matérialisent une représentation partagée de la répartition et de l'ordonnancement des tâches effectives au sein du collectif mais aussi en fonction du temps et de scénarios d'actions spécifiques ; b) explicitent et commentent l'activité des salariés et les négociations en cours d'action ; c) simulent les choix organisationnels qu'ils auront retenus à partir des éléments qu'ils auront formalisés et discutés.
 - 4 Afin de mieux comprendre ce que recouvre le processus de négociation pour concevoir une nouvelle organisation du travail, nous avons analysé le contenu des dialogues au sein de l'espace social de négociation (onze réunions au total). Les résultats montrent que les connaissances du travail réel sont systématiquement mobilisées pour négocier un nouveau cadre ouvert puisque ce sont des marges de manœuvre qui sont principalement négociées. Ainsi, concevoir une organisation du travail, c'est figer momentanément sa structure prescrite mais qui reste ouverte aux régulations de l'activité. Concevoir une organisation du travail relève d'un processus qui doit figer une structure qui par nature n'est pas figée du fait de la dynamique de l'activité. Ici, réside tout le paradoxe de la conception organisationnelle. Par ailleurs, notre recherche illustre que la conception organisationnelle doit être outillée pour permettre d'approcher et favoriser la dynamique de l'organisation du travail. Notre étude a notamment permis de s'interroger sur la méthodologie de l'ergonomie pour contribuer à la conception de l'organisation du travail. Elle montre que la négociation de

l'organisation du travail est d'autant plus performante¹ si un objet intermédiaire traduisant la structure effective est proposé- mais aussi si des espaces de débats animés par un ergonome sont prévus. Autant d'éléments qui garantissent une conception organisationnelle réussie.

- 5 Finalement, identifier les termes des négociations a ainsi permis de mieux comprendre la conception organisationnelle afin de mieux l'outiller. En outre, notre recherche a permis d'apprécier la fonction de l'ergonome au sein de la conception organisationnelle. Enfin, en plus d'apporter des éléments méthodologiques et pratiques, cette recherche propose une définition originale de l'organisation du travail sous l'angle de la négociation et ce notamment à partir des définitions développées par Reynaud (1989), de Terssac (1989) et Dugué (2005).

BIBLIOGRAPHIE

- Bourgeois, F., & Hubault, F. (2005). Prévenir les TMS. De la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions. *Activités*, 2(1), 19-36. <http://activites.revues.org/1561>
- Daniellou, F., Simard, M., & Boissières, I. (2010). Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art. *Cahiers de la sécurité Industrielle, Fondation pour une Culture de la Sécurité Industrielle*, 2010-02, Toulouse, France (ISSN 2100-3874).
- Dugué, B. (2005). *Le travail de négociation. Regard sur la négociation collective d'entreprise*. Toulouse : Octarès.
- Gaillard, I. (2014). Analyse de l'activité. In Zawieja, P. & Guarnieri, F (Eds.). *Dictionnaire des risques psychosociaux*. Paris : Seuil.
- Reynaud, J.D. (1989). *Les règles du jeu*. Paris : Armand Colin, 1997 (3^e éd.).
- Six, F. (1999). *De la prescription à la préparation du travail. Apport de l'ergonomie à la prévention et à l'organisation du travail sur les chantiers du BTP*. Document pour l'HDR, Université Charles de Gaulle, Lille 3.
- Terssac, G. (de) (2003). *Travail d'organisation et travail de régulation*. In G. de Terssac (Ed.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (pp. 121-134). Paris : La Découverte « Recherches ».

NOTES

1. Nous entendons la notion de « performance » comme le définit Bourgeois et Hubaut (2005).